

ESSAY



FORMEREN DRAAIT OM DE POPPETJES

Waar de lijsttrekkers de afgelopen weken vooral hun best hebben gedaan onderscheidend te zijn, komt het bij de formatie nu neer op bruggen slaan. Onderling vertrouwen is daarbij cruciaal dan een grote mate van politiek-inhoudelijke overeenkomsten. Adviseur lokaal bestuur Petra Habets is ervan overtuigd dat een akkoord dat in de kroeg op bierviltjes tot stand is gekomen, langer standhoudt dan een akkoord dat in een vergaderkamer is ontstaan.

In sommige gemeenten staan de hulp-troepen in de vorm van (onafhankelijke) informateurs al klaar of zijn afspraken gemaakt om te starten met een discussiedebat. De griffier en gemeentesecretaris weten al welke rol zij willen en kunnen spelen in de ondersteuning. Soms zijn de verkiezingsprogramma's vergeleken en is bijvoorbeeld een proces uitgestippeld om tot een raadsprogramma te komen. Maar... uiteindelijk gaat het toch om de mensen die het moeten doen, die het straks binnen een college vier jaar met elkaar moeten roeien. In de meeste gemeenten schuiven partijen zelf hun wethouderskandidaten naar voren

en bespreken men hooguit informeel elkaars kandidaten, als dat al gebeurt. Door gaans willen coalitiepartners geen mening hebben over de kandidaten van de andere partijen, immers ze willen de collegeperiode op een prettige en constructieve manier starten onder het motto 'alle ogen op de bal en niet op de man'... en juist daardoor leggen ze een bom onder de nieuwe coalitie.

De praktijk leert dat de uitvoerbare onderdelen van coalitieakkoorden binnen twee jaar wel op de rit staan. De bestuurlijke aandacht is tegen die tijd verschoven naar nieuwe dingen en dan is het fijn als er sprake is van een daadwerkelijk collegiaal college. Dus wanneer wethouders niet *echt* met elkaar door één deur kunnen, is alle energie die wordt geïnvesteerd in het vergelijken van inhoud en het komen tot mooie programma's vergeefs moeite. Natuurlijk moeten wethouderskandidaten professioneel genoeg zijn om altijd met iedereen door een deur te kunnen. Als je dat niet kunt, ben je ongeschikt om wethouder te zijn.

TEAMVORMING

Je kunt prima een team vormen zonder vrienden voor het leven te worden. Sterker nog: de wethouders in een college weten dat ze in elk geval na vier jaar elkaars concurrenten zijn en weten ook dat ze ieder voor zich gedurende de rit rondlopen met een rugzak vol wensen en ambities van de eigen partij. Ze weten ook dat collegialiteit binnen het college nodig is om zoveel mogelijk van deze wensen te realiseren, maar er zijn grenzen aan teamvorming. Tot op zekere hoogte is een teamgevoel te stimuleren. Als je samen de heil op gaat en elkaar goed de nieren proeft, dan ken je elkaars gevoeligheden en kun je daar onderling rekening mee houden. Dat biedt de grootste kans dat de ander jou iets gunt.

De burgemeester en gemeentesecretaris kunnen een cruciale rol spelen om gezamenlijkheid te benadrukken en te laten doorvoelen. Dat begint al tijdens de overdracht van het oude naar het nieuwe college. Soms zal de gemeentesecretaris een voorstel doen om een ingewikkeld dossier onder te brengen bij verschillende portefeuillehouders, waardoor ze elkaar ook in de praktijk nodig hebben. Soms trekt een burgemeester de concrete portefeuilleverdeling naar de eerste collegevergadering om de balans te bewaken.

Ook als het college op stoem is, zullen de burgemeester en gemeentesecretaris de verantwoordelijkheid voor een goed functionerend team blijven nemen. Bijvoorbeeld door met voorstellen voor tussentijdse herverdeling van portefeuilles te komen, zodat elke wethouder iets heeft om te kunnen schitteren, maar ook de lastige dossiers enigszins verspreid zijn. Ook kunnen ze bewaken dat de persaadacht redelijk evenwichtig is.

Tijdens de (in)formatie zitten beide personen vaak niet aan tafel. Van de burgemeester wordt over het algemeen terughoudendheid verwacht. De gemeentesecretaris organiseert meestal wel ambtelijke ondersteuning op dossierniveau, maar zal ervoor zorgen iets van afstand te bewaren om niet met een specifieke coalitie te worden vereenzelvigd.

Als het goed is, voelt ook de grootste collegepartij de verantwoordelijkheid om de boel bij elkaar te houden, bijvoorbeeld door het inrichten van coalitieoverleg en door af en toe te vragen hoe iedereen erin zit en te zorgen dat iedereen voldoende in de zon staat. Dit gebeurt echter niet altijd.

De grootste partij is natuurlijk ook één van de partijen die beloftes aan de kiezer heeft gedaan en zoveel mogelijk van deze beloftes wil inlossen. Voor de portefeuilleverdeling





brengt dit het gevaar met zich mee dat de grote partijen tijdens de formatie op zoek gaan naar de krenten uit de pap en de partijen die mogen aanschuiven genoeg moeten nemen met de kruimels die overblijven en soms zelfs met de meest risicovolle dossiers.

SLIKKEN

In een goed onderhandelingsproces wordt aan elke partij gevraagd wat deze belangrijk vindt en wat niet 'door te slikken' is. Wanneer hieronvoldoende rekening mee wordt gehouden, kan een partij die te weinig heeft 'binnengehaald' zich de underdog voelen, wat een gevaar voor de stabiliteit van de coalitie kan zijn. Idealiter wordt ook rekening gehouden met de wensen en verlangens van partijen die niet aan tafel zitten, maar feit is dat elke partij eigen belangen en idealen heeft en zoveel mogelijk van deze idealen kan realiseren wanneer een meerderheid kan worden gevonden, binnen of buiten de coalitie. Kortom, coalities zijn per definitie tijdelijke en dus wankel evenwichten.

Natuurlijk is voor elke partij een onderhandelingsresultaat dat richting achterban goed te verkopen is belangrijk, dus de uitkomst van onderhandelingen moet worden vervat in een akkoord. Toch is de vraag of de humeuren van de wethouderskandidaten voldoende bij elkaar passen zeker zo be- ➤

'De vraag is of humeuren van kandidaten bij elkaar passen'



PETRA HABETS
ADVISEUR LOKAAL BE-
STUUR EN ALTERNATIEF
HET BOEK 'WETHOU-
DERS, WAARACHTIGE
VERBODERS: ZE IS OOK
VOORZIT TERVANDE
REKENKAMERCOMMISSIES
DEN BOSCH EN
ZWINDRECHT

langrijk. Dat is vaak nog een taboe. In de praktijk vindt een coalitie elkaar vaak sneller op personen dan op inhoud, wat soms onterecht wordt afgedaan als 'oude politiek' of machtsdenken. Het is echter logisch dat mensen die elkaar vertrouwen elkaar ook sneller vinden op de inhoud, maar richting kiezer, pers en achterban is het natuurlijk makkelijker om de inhoud centraal te stellen. Dat kan leiden tot vreemde constellaties zoals een officieel onderhandelingsproces in het gemeentehuis langs de lijn van de inhoud, met buiten het gemeentehuis parallel een schaduwonderhandeling. Hoewel over deze schaduwonderhandelingen de zwoem hangt van achterkamertjes en dat pluche belangrijker is dan inhoud, zal men elkaar hier sneller de kans gunnen om te schitteren, omdat men elkaar als personen vertrouwt. Mijn stelling is dan ook dat een akkoord dat in de kroeg op bierviltjes tot stand is gekomen, langer standhoudt dan een akkoord dat in een vergaderkamer van het gemeentehuis is ontstaan. Is dat erg? Nee, dat hoeft niet erg te zijn, onderhandelingen kunnen nu eenmaal aan verschillende tafels plaatsvinden. Erg is dat naar buiten toe een schijnrealiteit wordt gepresenteerd, waarbij partijen soms wekenlang aan tafel zitten, terwijl de 'intimi' allang weten welke partijen en personen gaan afvallen. Mijn oproep zou zijn om dit zo snel mogelijk transparant te maken. Dat leidt tot minder pijn bij de partijen die effectief niet aan tafel zitten en dat maakt toekomstige samenwerking met deze partijen minder beladen.

SCHOONMOEDER

Terug naar het hebben van een mening over potentiële wethouderskandidaten: in het onderhandelingsproces worden

soms pogingen gedaan om de selectie van wethouders tot een gezamenlijke opgave van de gehele coalitie (of soms zelfs de gehele raad) te maken, met wethoudersprofielen en breed opgezette sollicitatiecommissies. Toch is het uitgaan van twijfel over kandidaten die een partij naar voren wil schuiven nog steeds geen usance, waardoor bij een eenmaal gevormd college reparatie-acties onontkoombaar zijn of erger: voortijdig vertrek van wethouders. Dus leg twijfel toch op tafel, zodat een partij op zoek kan gaan naar een andere kandidaat. Het is natuurlijk aan de partijen zelf om te bepalen wie de onderhandelingen doen. Sommige partijen kiezen ervoor wethouderskandidaten niet te betrekken bij de onderhandelingen, zodat deze niet de schijn op zich laden hun schoonmoeder te verkopen voor een stoel in het college. Nadeel is dat wethouders verantwoordelijk worden voor het uitvoeren van een akkoord dat ze zelf niet hebben geschreven en vooral dat ze niet hebben kunnen 'snuffelen' aan hun collega-wethouders. Het is interessant van wethouderskandidaten toelaten aan de onderhandelingsstafel is dat ze van elkaar kunnen zien hoe ze op elkaar reageren wanneer het spannend wordt. Een tip voor onderhandelende partijen: als een wethouderskandidaat aan tafel zit, is het in elk geval goed deze te laten vergezellen door een ander lid van de partij, zodat wanneer de wethouderskandidaat door de overige partijen niet wordt 'gevreten', de partij niet meteen van de onderhandelingsstafel verdwijnt, maar de kans heeft op zoek te gaan naar een andere kandidaat. Het moet verder niet zo zijn dat er eerste- en tweede-rangswethouders zijn, waarbij van alle wethouders binnen een college ongeveer evenveel wordt gevraagd, maar sommige daarvoor een lagere vergoeding ontvangen omdat ze officieel een aanstelling in deeltijd hebben. Een dergelijk 'standsverschil' tussen wethouders is niet prettig en kan voelen als iets dat bij de eerstvolgende gelegenheid rechtgezet moet worden.

BELANGENVERSTRENGELING

De ideale portefeuille bevat zaken die voor de partij belangrijk zijn, zaken waar de wethouderskandidaat zelf affiniteit mee heeft en onderdelen die gewoon onderling verdeeld moeten worden. Hoewel politiek minder interessant, kan de restcategorie wel tot veel gedoe leiden, denk bijvoorbeeld aan garantstellingen. Wethouders die opgaan voor een tweede termijn proberen vaak – afhankelijk van de ruimte die de verkiezingsuitslag en het onderhandelingsproces bieden – te komen tot een andere samenstelling van hun portefeuille. Kennelijk viel de oorspronkelijke

'Erg is dat een schijnrealiteit wordt gepresenteerd'

samenstelling toch wat tegen. Hier voor kunnen meerdere redenen zijn: op sommige terreinen is de beleidsvrijheid beperkt en is het moeilijk om idealen te realiseren. Bepaalde portefeuilles onderdelen zijn erg intern gericht of juist omgekeerd: vergen zo veel van de avonden en de weekends dat een privéleven moeilijk wordt. Probeer als kandidaat-wethouder in te schatten wat de impact van een portefeuille betekent, bijvoorbeeld door gesprekken met oud-wethouders.

Sommige wethouders zeggen bij aanvang alleen op te willen gaan voor een bepaalde portefeuille als vakinhoudelijk wethouder. Belangrijker dan vakken zijn de gevraagde competenties voor een bepaalde portefeuille en de risico's op mogelijke belangenverstremming.

Expertise op een bepaald terrein betekent niet dat de wethouderskandidaat – zeker wanneer deze een relatieve buitenstaander is – helder heeft wat de gesprekspartners van de gemeente zijn en welke rol de gemeente in het algemeen en de wethouder in het bijzonder vervult. De portefeuille financiën gaat bijvoorbeeld niet in de eerste plaats over geld, maar over het afstemmen van prioriteiten binnen het college. De portefeuille sport gaat minder over sport maar des te meer over de invulling van subsidie-afspraken. En uiteraard is de portefeuillle ruimtelijke ordening gevoelig voor belangenverstremming, niet in de eerste plaats vanwege grondtransacties die de gemeente soms uitvoert, maar vooral vanwege de publiekrechtelijke zorg die de gemeente heeft voor de gebruiksmogelijkheden van alle grond in de gemeente. Als je een grote familie hebt woonachtig in dezelfde gemeente met toevallig (ver)bouwambities in de komende jaren, dan is het raadzaam een andere portefeuille te ambiëren. Dit alles betekent helemaal niet dat wethouderskandidaten supermenschen moeten zijn of schapen met vijf poten, maar wanneer zwaktes in teamverband of persoonlijke kwetsbaarheden niet voldoende worden onderkend, ligt het risico van verzurende verhoudingen of zelfs voortijdig aftreden al meteen bij de start op de loer. •